

Est-ce le moment de faire des économies sur vos assurances ?



Un portefeuille d'assurances représente un poste non négligeable dans la structure de coûts d'une entreprise. Même s'il est de bon ton de se couvrir contre tout, il peut s'avérer utile d'examiner attentivement le rapport entre les primes payées et le niveau de couverture des risques assurés. Les marchés regorgent d'opportunités. De belles aubaines à saisir ? Mode d'emploi.

Les marchés des assurances, comme les marchés financiers, suivent des mouvements cycliques. Comprendre ces cycles et s'y positionner de manière efficace peut aider les entreprises à réaliser de belles économies. La bonne nouvelle, c'est que le secteur se porte plutôt bien pour le moment. Le dernier gros choc re-

monte au 11 septembre 2001 et les marchés se trouvent aujourd'hui en situation de surcapacité. C'est particulièrement vrai en Belgique. Il est donc tout à fait possible d'y dénicher de belles opportunités.

"Recourir au cross-selling ou opter pour les canaux directs pour les risques les

*plus simples, par exemple, peut s'avérer intéressant en termes d'économies sur les primes payées, explique **Bernard Ghigny**, vice-président de CapGemini Belgium. Je tiens toutefois à modérer l'enthousiasme : les montants épargnés restent relativement modestes comparés à l'ensemble des frais généraux d'une entreprise."*

► **Florent Hainaut** est le CEO et fondateur de Bridgewater, une start-up qui accompagne ses clients dans la gestion et la réduction de leurs frais généraux. La société réalise des audits complets en collaboration avec le cabinet de courtage spécialisé Marsh. Il pointe plusieurs sources d'économies sur un portefeuille d'assurances et, notamment, la possibilité de travailler avec un courtier qui négocie des volumes plus importants, afin d'obtenir des tarifs plus avantageux : *"Nous travaillons avec un courtier qui va proposer au client la meilleure offre négociée. Mais celui-ci a toujours la liberté de choisir. Rien ne l'oblige à travailler avec notre partenaire. Il existe, en effet, une sorte de principe de portabilité de la meilleure offre dans le courtage en assurance qui veut qu'une*

coût total d'un portefeuille d'assurances. "Opter pour une rémunération forfaitaire du courtier, plutôt qu'une commission calculée sur le portefeuille, offre plus de transparence dans la facturation, précise Philippe Amand, administrateur d'Euro-brokers, un courtier d'assurances orienté vers les PME. Le client dispose ainsi d'une meilleure vue sur ses coûts. De même, il est tout à fait possible d'opter pour la mensualisation du fee, ce qui permet déjà de répartir la charge financière sur 12 mois."

Réaliser une cartographie des risques

Avant de sortir la paire de ciseaux géante et de promettre au CEO de plantureuses économies sur le portefeuille d'assurances, un exercice d'introspection s'impose : quels sont les risques auxquels

"Il est plus judicieux de profiter des opportunités actuelles pour augmenter les garanties à budget égal"

Yves Van Buyten (Gras-Savoie Belgium)

offre négociée reste valable, même chez un autre courtier que celui qui l'a négociée. Autrement dit, nos clients se voient proposer une meilleure offre que celle dont ils auraient pu bénéficier auprès de leur courtier. L'avantage, c'est que rien ne les oblige à changer de courtier pour en profiter. Ils peuvent ainsi économiser entre 10 et 30% des primes versées selon les cas."

Le mode de rémunération du courtier peut également avoir une influence sur le

s'expose l'entreprise ? Les couvertures sont-elles suffisantes ? Faut-il nécessairement recourir aux services d'une compagnie d'assurances pour couvrir tous les risques ?

Chez Assuralia, l'union professionnelle des entreprises d'assurances, on estime que les économies passent d'abord par la prise en charge en interne de certains risques mineurs : *"Un exercice de rationalisation des coûts évite indéniablement de payer des primes pour des risques qui res-*



"Rares sont les entreprises qui s'assurent encore contre le chapardage. Il s'agit de petits risques répétitifs auxquels les entreprises peuvent faire face via une politique de prévention"

tent à la portée de l'entreprise, commente **Wauthier Robyns**, porte-parole d'Assuralia. Dans le secteur de la distribution par exemple, rares sont les entreprises qui s'assurent encore contre le chapardage. Il s'agit de petits risques répétitifs auxquels les entreprises peuvent faire face via une politique de prévention. Elles préféreront s'assurer correctement contre des risques majeurs, extraordinaires par nature, comme un hold-up."

Il convient donc de bien distinguer entre, d'une part, les risques récurrents qu'une société peut gérer en interne et, d'autre part, les risques incertains, pour lesquels les compagnies d'assurances sont parfaitement dans leur élément. Cet exercice passe impérativement par une cartographie complète des risques, une tâche qui n'incombe pas uniquement aux risk managers, aussi talentueux soient-ils. La réflexion concerne également le top management, les responsables des ressources humaines, les facility managers, etc. Une fois que l'ensemble des risques ont été identifiés, il s'agira de déterminer lesquels peuvent être externalisés vers une compagnie d'assurances (voir ci-contre). *"Tout l'enjeu pour une PME consiste à mettre en œuvre un maximum de mesures de prévention afin de n'externaliser que le strict mini-*

Les trois grandes familles de risques

- Les risques auxquels l'entreprise accepte de s'exposer.
- Les risques dont l'entreprise peut réduire la portée grâce à un travail en interne (prévention, répartition du risque sur plusieurs fournisseurs, etc.).
- Les risques que l'entreprise ne veut pas – ou ne peut pas – gérer et qu'elle préfère transférer vers les compagnies d'assurances.



- *mum vers une compagnie d'assurances. C'est évidemment un exercice délicat, qui repose largement sur la solidité financière de l'entreprise. Mais on constate que les PME peuvent réaliser des économies considérables en adoptant une véritable politique interne de risk management", assure Philippe Amand.*

Réduire les coûts ou augmenter les couvertures ?

Dans un contexte de marchés particulièrement matures, faire jouer la concurrence peut mettre au jour des écarts significatifs d'une compagnie à l'autre. Chaque entreprise peut faire son shopping, non seulement en fonction des prix, mais également en tenant compte du niveau de couverture proposé.

"Porter un regard trop radin sur les plafonds de couverture – jusqu'à quels montants suis-je couvert ? – peut s'avérer particulièrement dommageable en cas de sinistre, prévient Wauthier Robyns. Prenons l'exemple de la responsabilité civile. Lors de la catastrophe de Ghislenghien, de nombreuses entreprises étaient présentes sur le chantier, chacune avec des couvertures en responsabilité civile allant de quelques centaines de milliers d'euros à plusieurs dizaines de millions. De tels écarts sont impressionnants. Lorsque le jugement tombera, si l'entreprise la moins couverte est condamnée, il n'est pas à exclure que les dédommagements excèdent les capitaux assurés... et met-



une certaine mesure, une forme de garantie de pérennité de l'entreprise assurée. **Yves Van Buyten**, directeur général de Gras-Savoie Belgique, abonde dans ce sens : *"Selon nous, il est plus judicieux de profiter des opportunités actuelles pour augmenter les garanties à budget égal. Il est possible de jouer à plusieurs niveaux :*

- Réduire le montant des franchises en cas de sinistres. À l'échelle d'une grande entreprise, la franchise peut, en effet, s'élever à plusieurs centaines de milliers d'euros.
- Améliorer la qualité des couvertures et des garanties pour une même prime.

- Augmenter les sous-limites dans les contrats.
- Passer d'un contrat en "périls nommés" à un contrat en "tous risques sauf", qui permet de facto une couverture beaucoup plus large des sinistres."

tent donc en péril la survie même de l'entreprise."

Il ne faut pas perdre de vue que la couverture des risques par une compagnie d'assurances constitue également, dans

Évaluez votre courtier !

Voici une checklist non exhaustive de points à vérifier pour évaluer la qualité de la relation qui vous lie à votre courtier en assurances :

1. Entretenez-vous des contacts réguliers avec votre courtier ? Le rencontrez-vous au moins une fois par an pour parcourir votre portefeuille d'assurances ?
2. Votre courtier prend-il lui-même l'initiative de vous proposer des solutions alternatives ? Vous expose-t-il également le détail des offres qu'il n'a pas retenues pour vous ?
3. Votre courtier a-t-il les capacités, l'expérience et la volonté de vous soutenir en cas de sinistre, de vous défendre auprès de la compagnie d'assurances ou d'assister à d'éventuelles réunions d'expertise ?
4. Disposez-vous de facilités ou services supplémentaires, comme la mensualisation des primes ou l'avance de fonds en cas de sinistre ?
5. Votre courtier dispose-t-il d'un portefeuille de clients suffisamment étoffé ?
6. Le système de rémunération de votre courtier est-il le plus adapté à vos besoins (commissions sur les contrats ou forfait de gestion) ?
7. N'hésitez pas à mettre en concurrence votre courtier tous les 2 ou 3 ans.
8. Exigez la transparence en matière de rémunération, et en particulier les éventuelles commissions perçues des compagnies d'assurances.
9. Insistez sur votre souhait de réduire les coûts et établissez ensemble des objectifs clairs et précis.
10. Déterminez ensemble une cartographie de vos risques.

Dans les faits, on constaterait même une tendance haussière dans les primes payées, parce que les entreprises préfèrent opter pour des couvertures plus larges. Rogner sur les couvertures peut, en effet, avoir un effet désastreux sur l'image de l'entreprise en cas de sinistre. Plus aucune société ne voudrait courir le risque de voir déballées sur la place publique d'éventuelles carences dans sa couverture des risques.

Lorsque l'on choisit d'augmenter les couvertures, toute la difficulté de l'exercice réside dans la quantification des risques. Comment prévoir les conséquences réelles d'un incendie, par exemple ? Si des entrepôts sont partis en fumée, il est fort probable que les stocks soient également endommagés, voire détruits. L'entreprise peut donc se retrouver devant l'impossibilité d'honorer ses commandes pendant une période qui peut durer plusieurs années ! S'il est relativement aisé d'estimer la valeur du bâtiment, qu'en est-il du manque à gagner dû à la cessation plus ou moins longue des activités ? *"On comprend ici tout l'intérêt pour les équipes*

“ Les clients sont moins fidèles parce qu'ils ont une meilleure connaissance des produits, des couvertures, des risques, des tarifs ” Bernard Ghigny (CapGemini Belgium)

de gestion du risque de mener une réflexion en amont avec des consultants, des courtiers ou des compagnies d'assurances pour faire la part des choses entre le concret (ce qui est inscrit au bilan de la société) et l'abstrait (l'impossibilité de poursuivre ses activités commerciales)", insiste Wauthier Robyns.

L'assurance pour perte d'exploitation rencontre, de ce fait, un succès croissant : il s'agit de couvrir, en cas de sinistre, des risques qui dépassent le cadre des biens matériels habituellement assurés. Cette assurance permet ainsi de remettre l'entreprise sur rails afin de relancer l'activité le plus rapidement possible. C'est un exemple parmi de nombreux autres d'assurances sur des biens difficilement quantifiables dans un bilan financier. "Depuis environ

cinq ans, nous sommes confrontés à une demande croissante d'assurances en responsabilité des dirigeants et des mandataires sociaux, confirme Yves Van Buyten. Depuis qu'on a vu des chefs d'entreprise prendre place sur le banc des accusés dans un tribunal, c'est devenu un must qui fait pratiquement partie du package classique de l'entreprise. Les administrateurs sont devenus très attentifs à la couverture des dirigeants qui conduisent la société au jour le jour. Ils veulent avant tout assurer la pérennité de l'activité."

L'assurance-crédit rencontre également un succès croissant : ce produit permet de se prémunir contre le risque de défaut d'un emprunteur. "Dans cette branche également, il faut comprendre la notion de cycles afin de profiter d'éventuelles opportunités lorsque l'économie tourne bien, rappelle Wauthier Robyns. Mais lorsque la conjoncture se retourne, les assureurs deviennent évidemment plus sévères. Tout est une question de timing."

Nouveaux besoins, nouvelles tendances

Des couvertures plus 'exotiques' sont également apparues, liées à des do-

maines d'activités très spécifiques. Certaines sociétés ont, par exemple, intérêt à se couvrir contre le risque de fraude perpétrée par un membre du personnel. Tout le monde a encore à l'esprit l'affaire Jérôme Kerviel. Mais les salles des marchés n'ayant pas le monopole de la fraude, ce type de couverture s'adresse à toute entreprise dont les collaborateurs sont amenés à manipuler d'importantes sommes d'argent : les banques, les secrétariats sociaux, etc.



"Trop de clients restent encore liés à leur courtier pour des raisons qui ne sont pas toujours rationnelles" Florent Hainaut (Bridgewater)

Un autre type de contrat d'assurances moins connu, c'est la couverture de type Kidnap & Ransom, qui s'adresse principalement

aux entreprises envoyant des expatriés dans certaines zones à risques en Amérique latine, en Afrique ou au Moyen-Orient. Les enlèvements de personnel étranger avec demandes de rançon y constituent un phénomène souvent sous-estimé. Et les cadres ne sont pas les seuls concernés. Dans certains pays, il n'est pas rare que des ouvriers étrangers soient kidnappés sur un chantier, avec demande de rançon. Il existe des contrats d'assurances spécifiques pour ce type de risque, associés à une offre de services de qualité qui couvre tous les aspects de ce genre de mésaventure, y compris les éventuelles transactions avec les ravisseurs.

De là à dire qu'il existe des couvertures pour tous les types de risques ? Pas si sûr...

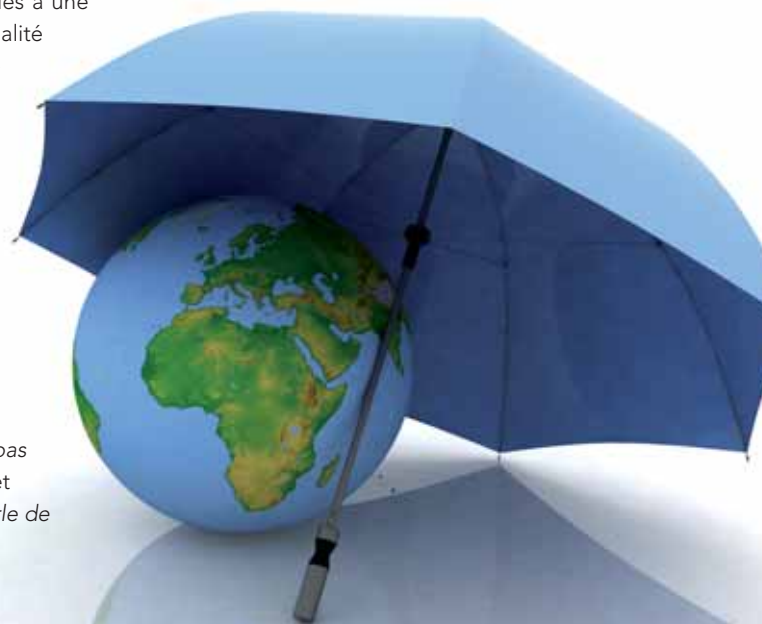
"Il reste des risques que les assureurs ne veulent pas prendre en charge, admet Wauthier Robyns. On parle de risques non assurables.

Prenons un exemple : en matière de recherche et développement, des entreprises dépensent des sommes colossales pour financer les travaux des spécialistes qu'elles recrutent en masse. Dans ce secteur, elles s'exposent toutes à un risque considérable : que leurs chercheurs, avec tout leur savoir, se fassent déboucher par une entreprise concurrente. C'est un risque de perte financière abyssale qu'aucune compagnie n'accepte de couvrir. De même, dans le secteur phar-

maceutique, il n'existe pas de couverture pour le risque qu'un effet secondaire indésirable apparaisse plusieurs années après le lancement d'un traitement sur le marché. Ici aussi, il s'agit d'un risque immense avec lequel les entreprises doivent composer."

Assurance-groupe et autres avantages : un must

Autre tendance lourde : les packages d'assurances que les entreprises offrent à leurs employés. "C'est un secteur qui connaît une croissance annuelle de l'ordre de 4 à 5% en Belgique", précise le porte-parole d'Assuralia. Les entreprises ►



► ont, en effet, bien compris les enjeux du recrutement sur le marché du travail et la nécessité d'offrir des packages d'avantages extra-légaux compétitifs. C'est ainsi que les assurances-groupe, assurances-pension et autres assurances hospitalisation proposées aux employés sont devenues un must : la dynamique consiste à sacrifier du pouvoir d'achat immédiat au profit de compléments qui permettront à toute une génération de maintenir un certain confort de vie.

À ce titre, certains assureurs rêvent de reproduire chez nous le modèle américain, qui voit des employeurs offrir à leurs collaborateurs toute une gamme de services de protection juridique afin de les aider à se concentrer sur leur travail. L'idée est simple : pendant que l'employé s'occupe de ses petits tracas quotidiens, il perdrait en productivité. L'employeur va donc mettre à sa disposition un avocat qui va se charger d'un conflit de voisinage ou de factures impayées par exemple. Évidemment, la culture américaine étant beaucoup plus judiciarisée que chez nous, ce type de service s'y justifie amplement. On voit également émerger d'autres types de services d'assistance qui suivent la même idée : effacer de l'esprit de l'employé toutes les petites tracasse-



“Porter un regard trop radin sur les plafonds peut s'avérer particulièrement dommageable en cas de sinistre”

Wauthier Robyns (Assuralia)

ries quotidiennes qui pourraient miner son efficacité au travail. C'est ainsi que dans les packages extra-légaux, certains employeurs proposent des services de conciergerie ou de garde d'enfants malades offerts par des compagnies d'assurances.

Courtiers ou canaux directs ?

Les études de marché par canaux montrent que les entreprises recourent mas-

sivement aux conseils des courtiers spécialisés. C'est également le cas des très grandes entreprises qui comptent pourtant des équipes de risk management très développées. C'est bien la preuve de la valeur ajoutée des conseils des professionnels. Seul le secteur des assurances-groupe et des avantages extra-légaux échappe à cette tendance : pour ces matières, les entreprises préfèrent traiter en direct avec les compagnies d'assurances.

“Depuis 10 ans, on remarque une plus grande volatilité dans le choix des compagnies d'assurances,” ajoute Bernard Ghigny de CapGemini.

Les clients sont moins fidèles parce qu'ils ont une meilleure connaissance des produits, des couvertures, des risques, des tarifs. Dès lors, ils revoient régulièrement leur portefeuille d'assurance et le confrontent avec ce que le marché propose.” Une tendance encore trop peu répandue, selon Florent Hainaut de Bridgewater : *“Trop de clients restent encore liés à leur courtier pour des raisons qui ne sont pas toujours rationnelles. Ils se reposent sur l'historique de la société, une re-*

lation de long terme, etc. Mais ils n'ont pas toujours le réflexe de remettre en question cette relation, ou même simplement les contrats d'assurances proposés.”

Les marchés sont actuellement en surcapacité. En faire le tour pour dénicher des opportunités devrait s'avérer payant. Mais attention aux calculs à court ter-



“Les PME peuvent réaliser des économies considérables en adoptant une véritable politique interne de risk management”

Philippe Amand (Eurobrokers)

me ! *“Les entreprises considèrent encore et toujours – à tort – leur portefeuille d'assurances sous l'angle d'un coût à réduire au maximum,”* déplore Yves Van Buyten de Gras-Savoye. *En opérant un tour du marché avec son courtier, on peut actuellement obtenir des belles réductions. Mais est-ce vraiment un bon choix pour l'entreprise ? Je n'en suis pas si sûr. Le portefeuille d'assurances, c'est avant tout une garantie de la*

survie de l'entreprise. Vouloir en réduire le coût au maximum pourrait, à terme, remettre en cause la pérennité même de l'activité. Je conseillerais plutôt de saisir les opportunités actuelles pour augmenter la qualité des couvertures.” ●

Christian Dominici

